



KadAbra

Programa de Innovación

Sitt y Cia S.A.S.



1. OBJETIVO

Establecer una metodología adaptada a la compañía, donde se promueva la cultura y la vivencia de innovación para todos los integrantes y esto lleve al desarrollo de nuevos productos y mejorar los procesos para hacerlos más eficientes al mercado y a la producción, con el fin de satisfacer una necesidad en el sector económico.

2. ALCANCE

El programa de innovación abarca todos los niveles de la compañía, diferenciada en dos grandes focos:

Productos o servicios: desde la creación de nuevos productos/ servicios para la comercialización, la mejora de los productos y servicios existentes ya sea mediante tecnologías nuevas o existentes en el mercado.

Mejoras: desde las mejoras de procesos mediante la optimización y/o su automatización, la creación y conservación de conocimiento y la inmersión de los colaboradores en innovación (Cultura) estas pueden nacer desde la gestión del cambio, control de riesgos, la misma creación de productos o servicios y las necesidades de los procesos.

La innovación en Sitt puede materializarse de manera incremental, disruptiva o radical, teniendo en cuenta los focos y retos propuestos desde la Gerencia Estratégica.

3. DEFINICIONES

¿Qué es Innovación para Sitt y CIA? es el motor de creación e implementación de ideas que impulsan la transformación y generación de productos y servicios de manera colaborativa garantizando el crecimiento y la sostenibilidad.

Mas definiciones

- **Innovar:** Cambiar las cosas introduciendo novedades.
- **Creatividad:** Capacidad o facilidad para inventar o crear. La creatividad es sinónimo del "pensamiento original", la "imaginación constructiva", el "pensamiento divergente" o el "pensamiento creativo".

- **Impacto:** Consecuencia de los efectos de un proyecto. Los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto; para ellos, los efectos generalmente se relacionan con el propósito mientras que los impactos se refieren al fin.
- **Prototipo:** cualquier tipo de máquina, producto o proceso en pruebas, o un objeto diseñado para una demostración de cualquier tipo.
- **Innovación incremental:** Se parte del conocimiento adquirido y de la identificación de sus problemas. Consiste en buscar una mejor eficiencia en el uso de materiales y una mejor calidad de acabados a precios reducidos.
- **Innovación disruptiva:** Es un proceso que transforma por completo una solución y la reemplaza porque tiene atributos superiores que permiten abrir nuevas posibilidades.
- **Innovación radical:** Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial (condición para que pueda considerarse realmente Innovación)
 - depende básicamente de que responda a necesidades insatisfechas del ser humano en un momento histórico determinado
- **Gestión del Riesgo:** Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias de su tratamiento utilizando recursos gerenciales.
- **Gestión del Cambio:** Busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos
- **MVP:** (mínimo producto viable) es una versión mínima de un producto nuevo que incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes.
-

4. CONDICIONES GENERALES

4.1. ¿Por qué innovar Sitt?

Porque SITT desea diferenciarse logrando sostenibilidad y expansión en nuestro Core de negocio.

4.2. ¿Para Qué Innovar en Sitt?

Para brindar las mejores soluciones en tránsito, transporte y movilidad, que fomenten el desarrollo económico del país y la calidad de vida de los ciudadanos.

4.3. El perfil innovador

Para que la creatividad pueda aflorar en una organización y se traduzca en resultados concretos y productivos, es decir, en innovaciones, es necesario que se dé un ambiente propicio.

Es posible tener personas muy creativas en la compañía, pero si no se facilita el entorno adecuado, no se estará aprovechando su potencial.

Un perfil innovador presenta las siguientes características:

A nivel personal: (el innovador) Innovar exige una disposición de espíritu al que se asocia:

- Autoconvicción y automotivador.
- Inquietud/curiosidad, creatividad, iniciativa y proactividad.
- Pensamiento racional y lateral.
- Pensamiento analítico y capacidad de observación.
- Capacidad de asumir riesgos y gestión del fracaso.
- aceptación de la movilidad social, geográfica y profesional

A nivel colectivo: (Compañía) Innovar requiere también una capacidad de:

- Anticipar las necesidades
- Rigor en la organización
- Facultad de controlar los plazos y los costes.

4.4. COMITÉ DE INNOVACIÓN

4.4.1. Conformación del comité

El comité de innovación es elegido por la gerencia estratégica, quien en su rol de alta dirección forma un equipo de éxito, encontrando el balance adecuado, dentro de las siguientes características:

- a) Mezcla de líderes formales e informales, representantes de diferentes áreas funcionales.
- b) Personas implicadas con la misión y objetivos de la empresa.
- c) Las personas naturalmente interesadas por los temas de creatividad, innovación, crecimiento y resultados.
- d) Personas que sepan tratar con la ambigüedad.

- e) Las personas con experiencia encontrando clientes para nuevos productos o servicios, esto es, emprendiendo.
- f) Personas que entiendan el poder de la colaboración y el trabajo en red.
- g) Las personas con mayor tendencia a la acción.
- h) Personas con diversidad de experiencias y orígenes.

4.4.2. Reuniones, Seguimientos, Evidencias

Las reuniones del comité se llevarán mensualmente con el fin de realizar el seguimiento de avances de las ideas de innovación que se están trabajando transversalmente en la compañía, se deja evidencia de la gestión por medio de los formatos descritos en el presente documento y adicionalmente en el canal de comité de innovación en Slack.

4.4.3. Roles y Responsabilidades

4.4.3.1. Líder de Comité

- Mantener una mentalidad abierta y predispuesta a los cambios.
- Organizar el proceso de innovación como un proceso estratégico de mejora.
- Potenciar la participación del resto de implicados, ya sean colaboradores, socios, es decir, deberá ser capaz de crear una cultura de base innovadora.
- Adquirir conocimiento en aquellas materias que sean necesarias para desarrollar un proceso óptimo y eficaz.
- Desarrollar un sistema de medición, control y evaluación de los resultados.
- Generar rendición de cuentas ante la alta dirección para seguimiento y mejoras de innovación.

4.4.3.2. Comité de innovación

- Definir el programa de innovación y velar por que éste se cumpla.
- Definir el presupuesto del programa de innovación y gestionar el correcto uso de los recursos asignados.
- Diseñar actividades que fomenten la generación de ideas de innovación y llevarlas a cabo dirigiendo correctamente las personas y/o equipos involucrados.
- Profundizar las ideas que demuestren valor para la innovación apoyando las oportunidades identificadas y siguiendo las etapas establecidas en el programa de innovación.
- Apoyar la toma de decisiones en momentos claves del proceso de innovación.
- Evaluar los entregables de cada fase del proceso de innovación.

- El comité de innovación retroalimentará y orientará cada etapa del programa de innovación, velando porque la mayor cantidad de ideas que surjan puedan llegar a ser implementadas.
- Apoyar el proceso de fortalecimiento, prototipado y presentación de los proyectos.

5. CONTENIDO

5.1. Incentivos

Los incentivos son premios tangibles que serán entregados a los colaboradores por su participación en el ciclo de innovación. Estos se alinearán con las etapas del programa promoviendo la participación constante de los colaboradores en la organización.

Los incentivos se entregarán teniendo en cuenta un sistema de puntos que cualquier colaborador de Sitt puede obtener participando desde la etapa 3 a la etapa 7 del programa KadAbra.

Los puntos podrán ser canjeados de acuerdo con las categorías de:

1. Bronce: de \$100.000 a \$120.000
2. Plata: de \$200.000 a \$300.000
3. Oro: de \$900.000 a \$1.000.000
4. Diamante: \$1.500.000

En la siguiente imagen se muestra el tipo de incentivos que se podría tener, los mismos pueden cambiar en cualquier momento:

 Categoría Bronce	 Categoría Plata	 Categoría Oro	 Categoría Diamante
<ul style="list-style-type: none"> Elementos corporativos (busos, sombrillas) Bono de Panamerica Entradas a cine + combo para dos personas Bono crepes & waffles Bono de Amazon Maleta Totto Plan Bolos 2 pax caja compensación Bono Parque Jaime Duque 	<ul style="list-style-type: none"> Cena en restaurante para dos personas Juego de bolos Talleres (ej. Preparación de pizza) Experiencia cata de café Experiencia cata de cerveza Experiencia en Spa Experiencia en gravedad cero Bono Avianca/Latam Bono Falabella/Alkosto Plan Turismo ecológico en Cundinamarca 	<ul style="list-style-type: none"> Bono Avianca/Latam Plan en casas vacacionales aliadas a las cajas de compensación habitación familiar Fin de Semana en Hotel Spa Paipa/Villa de Leyva 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de rentabilidad del producto vendido Tiquetes arereos ida y vuelta Sta Marta ó Cartagena, 2 pax. estadia y días libres del viaje Premio a mejor ideatón (Bonificación por valor de 1,500,0000)

Los puntos que se obtienen por participar en cada una de las etapas mencionadas son:

Etapas	Puntos por participar	Incentivos
 <p>03 Creación de ideas</p>	<p>20 puntos por idea</p>	 <p>Categoría Bronce Incluye incentivos que puedes redimir con 40 puntos.</p>
 <p>04 Potenciar ideas</p>	<p>30 puntos por idea</p>	 <p>Categoría Plata Incluye incentivos que puedes redimir con 70 puntos.</p>
 <p>05 Crear Prototipo</p>	<p>50 puntos por trabajar en el equipo del proyecto</p>	 <p>Categoría Oro Incluye incentivos que puedes redimir con 300 puntos.</p>
 <p>06 Prueba concepto con cliente</p>	<p>50 puntos por prueba de concepto</p>	 <p>Categoría Diamante Una vez logras todas las etapas de una idea recibirás incentivos sorpresa.</p>
 <p>07 Entrega</p>		

Adicionalmente se darán incentivos por movilización, los cuales estarán ligados con el programa Sittys a través de 3 insignias descritas en el programa.

Para los puntos de la etapa 3 se debe tener en cuenta las siguientes condiciones:

Si una idea se presenta en grupo se tiene dos opciones para la entrega de puntos:

1. Elegir a un owner quien se llevará el total de los puntos
2. Se puede repartir la totalidad de los puntos entre los participantes.



movilizadores



Cómo se puede obtener puntos por de movilizador:

- A través de la participación en los procesos de Innovación de la etapa 3 a la 7 (Se debe participar en todas las etapas mencionadas)
- El movilizador puede transferir conocimiento sobre la experiencia en el programa.
- El comité de innovación deberá reportar mensualmente a los líderes del programa Sittys aquellas personas que participaron en innovación y adquieren las respectivas insignias.
- Se tendrá un premio de movilizador a las personas que lideren la mejor IDEATÓN, serán 4 en el año, esto se hará por medio de votaciones con todo el personal de Sitt
- Cuando un integrante del comité de innovación proponga una idea tendrá derecho a recibir los incentivos correspondientes del programa. Para el desarrollo de su idea, su voto dentro del comité de innovación será inhabilitado y se le dará paso al representante SIG para que pueda votar

Las 7 etapas del programa de innovación



5.1.1. ETAPA 1: Definir Focos

Los focos son definidos desde la planeación estratégica, con la priorización que se le quiere dar desde la Gerencia General.

5.1.2. ETAPA 2: Definir Retos

Consiste en la definición del reto en el cual se planea trabajar, la definición de los retos es responsabilidad de la gerencia general. Cada uno de los retos estará alineado con los diferentes productos y/o servicios del portafolio de la organización. Para cada reto se establecerá un "Problema a solucionar" y será el foco por desarrollar durante cada una de las **IDEATONES**.

El comité de innovación se dividirá en sub-equipos y cada uno de ellos estará a cargo del desarrollo de 1 o más retos a través de los diferentes espacios de creación de ideas.

5.1.3. ETAPA 3: Creación de Ideas

Desde el comité de innovación se dispondrá espacios para la captura de ideas con los colaboradores que se encuentren interesados en participar, las cuales se desarrollan a lo largo del año cada trimestre o cada que se requiera por medio de **IDEATONES**.

La planeación, dirección y ejecución de las IDEATONES estarán a cargo de cada Sub-equipo del comité de innovación. Se realizarán de manera presencial en Bogotá y para fomentar la participación de los colaboradores de las otras sedes, a cada IDEATON se invitarán algunas personas de Medellín y Cali. Las etapas de creación de ideas se desarrollarán en un espacio de 2 horas aproximadamente donde se harán actividades que involucre la metodología sugerida (anexo 7.1) y se creará el banco de ideas/ necesidades (F-IN-001 Inventario de ideas) con las que dará continuidad en la siguiente etapa.

También se deja abierto otros medios de comunicación para mantener activa las ideaciones por parte de los colaboradores de Sitt, estos medios son: Slack, correo kadabra@sittycia.com, intranet u otros.

Teniendo en cuenta los focos de innovación definidos, es válido que las ideas estén enfocadas a responder las siguientes preguntas:

- ✓ **PRODUCTO:** ¿A quién me dirijo?; ¿Qué demanda el consumidor?; ¿Qué demandará en un futuro?; ¿Cuál es la tendencia?; ¿Qué se le ofrece actualmente?; ¿Qué le puedo ofrecer?
- ✓ **SERVICIO:** ¿Qué ofrece y cómo lo ofrece la competencia?; ¿Qué puedo hacer para diferenciarme?; ¿Qué necesitan mis clientes?; ¿Cómo puedo mejorar la relación con ellos?
- ✓ **PROCESO:** ¿Gestiono la empresa de manera eficaz?; ¿Podría hacer las cosas de otra manera?; ¿En qué área de la empresa se puede mejorar?; ¿Dispongo de los recursos necesarios?; ¿Qué herramientas están a mi disposición? ¿Cómo gestiona la competencia sus empresas?; ¿Se podría realizar de otra manera más eficaz?; ¿Qué áreas son susceptibles de mejora?; ¿Qué recursos utilizan?; ¿Qué herramientas utilizan y cuáles pueden ser sustituidas por otras que presten mejores servicios?

5.1.4. ETAPA 4: Potenciar Ideas

En esta etapa son bienvenidas las ideas que ayuden a llevar a un siguiente nivel la idea generada inicialmente, para lo cual todos los colaboradores podemos ser partícipes, teniendo en cuenta también que el comité de innovación juega un papel importante como **tutor** y **guía** del proceso de innovación.

Los pasos de esta etapa son:

1. El comité de innovación delegará una persona del comité quién se encargará de acompañar y guiar todo el proceso de innovación con la persona o el equipo que generó la idea, hasta llevar la idea a etapa 7 o terminarla antes si así se considera.
2. El delegado del comité coordinará con los involucrados en la idea, el desarrollo del proceso de innovación y los citará cada semana a una sesión de revisión de avances o de tutoría con respecto al desarrollo del proceso de innovación.
3. El delegado del comité es el encargado de coordinar la presentación de los avances de la idea al comité de innovación, esto lo puedo hacer mensualmente en la reunión de comité o de ser necesario puede solicitar una reunión extraordinaria.
4. La evaluación de la continuidad de las ideas debe ser dada por el comité de innovación, después de escuchar los avances de esta, si el comité decide que la idea pasa a etapa de creación de prototipo, el delegado del comité de innovación debe coordinar con el equipo de comunicaciones de Sitt, para informar a todos los colaboradores.
5. Este ciclo se repetirá tantas veces como sea necesario, hasta tener la respuesta de si la idea debe seguir fortaleciéndose, debe experimentarse por medio de un prototipo y se termina el ciclo de la idea en esta etapa.

Consideraciones importantes de esta etapa

Todos los integrantes del comité de innovación deben participar activamente en esta y las demás etapas, si así lo amerita la idea.

Para crear el equipo de trabajo de una idea se realizará el siguiente procedimiento:

1. Se debe preguntar a los ideadores de etapa 3 si quieren continuar trabajando en la etapa 3 de potenciar ideas

- Si desean seguir trabajando en la etapa de potenciar ideas, se les preguntará si desean invitar a otras personas al equipo.
2. También se hará convocatoria abierta para participar en esta etapa
 3. Si no hay nadie voluntario para potenciar ideas o haga falta un rol existente en Sitt, el líder de ese rol debe designarlo.

5.1.5. ETAPA 5: Crear prototipo

El prototipo en este sentido corresponde a la representación de una idea, de manera parcial o completa. Es una representación simple y de baja resolución de conceptos en una etapa temprana del proceso de diseño. El prototipo logra que una idea sea algo tangible y testeable. Es llevar una idea al mundo real.

Esto permite probar las nuevas soluciones de manera rápida y a bajo costo, disminuyendo los riesgos al momento de implementar y escalar, algunos tipos de prototipos que podemos usar son:

Representación tridimensional. Se utilizan principalmente cuando la propuesta es un objeto o un aparato con el que las/os usuarias/os deberán interactuar y/o manipular. Puede ser muy simple y estar confeccionada con materiales tan sencillos como cartón, papel o plastilina.

Dibujo e imágenes. Son representaciones que pueden utilizarse como prototipos porque explican y hacen más comprensible un producto o dispositivo, como por ejemplo el aspecto de una nueva tienda o un nuevo mobiliario.

Video. Es útil para explicar nuestra propuesta cuando necesitamos mostrar un proceso en varias fases.

Guion gráfico o storyboard, journey map. Muestra el proceso de uso o de interacción entre personas en formato cómic y mediante viñetas. [Anexo 7.2 del presente documento](#)

Juego de roles o representación "teatral". Se utiliza para observar la interacción entre personas.

5.1.6. ETAPA 6: Probar Prototipo con cliente

En esta etapa un cliente potencial prueba e interactúa con el prototipo elaborado en la etapa anterior.

La idea principal de esta etapa es recopilar información directa por parte del cliente sobre

los atributos que él considera cumplen su necesidad o bien perfeccionar aquellos que son susceptibles a mejorar.

Para ejecutar esta etapa del programa de innovación será necesario definir una lista de chequeo con cada uno de los atributos del MVP a evaluar, teniendo en cuenta su alcance y funcionalidad

5.1.7. ETAPA 7: Entrega y Cierre

En esta, la última etapa del programa se realiza la entrega de toda la información y el proceso realizado con las ideas a las diferentes áreas encargadas, ejemplo, si es un producto o servicio se entrega al área se encargada de la estandarización de los productos.

Procedimiento detallado

1. El delegado del comité de innovación convocará una reunión para coordinar la etapa de entrega de toda la documentación creada durante el proceso de innovación.
2. Todas las ideas deben tener mínimo la siguiente información
 - a. Documento de descripción de la idea
 - b. Documento descriptivo del prototipo
 - c. Plan de prueba de concepto con cliente
 - d. Resultado de las pruebas con cliente
 - e. Modelo financiero del prototipo y el modelo financiero general en caso de que la idea se pueda convertir en producto.
3. Dependiendo del alcance de la idea, se tendrá información adicional.
4. Se debe dejar un acta de entrega cuando se haga entrega del producto o servicio a el área encargada de Sitt.

5.2. COMUNICACIONES Y DIVULGACIÓN

Comunicación de los resultados

Una vez obtenidos los resultados esperados, estos deberán ser comunicados a todas las personas que han formado parte del proceso de innovación y a los destinatarios finales

Esta acción de comunicación tendrá dos vertientes: interna y externa.

Comunicación interna: a través de la cual se mantendrán informados a los miembros de la empresa y sus colaboradores, con el objetivo de que estén al corriente de los resultados obtenidos.

Esta comunicación se podrá establecer a través de los canales de comunicación interna: reuniones informativas y de seguimiento, Slack, a través de acciones de formación, intranet, etc.

Por su parte, la **comunicación externa** se centrará en dar a conocer al gran público los resultados obtenidos.

Esta comunicación se podrá establecer mediante contactos periódicos con proveedores, socios, organización de eventos de demostración (en el caso de que el proceso de innovación se haya efectuado sobre productos o servicios), participación y asistencia a ferias, edición y envío de boletines informativos a suscriptores, ruedas de prensa o envío de notas de prensa a los medios de comunicación y publicaciones especializadas en la actividad empresarial de la empresa.

5.3. MÉTRICAS DEL PROGRAMA

En el siguiente cuadro se muestra los KPI de innovación y los líderes responsables de su cumplimiento

OBJETIVO 10 Fomentar la innovación				
	Variable	Meta 2024	Periodicidad	Responsable
1	Seguimiento de comité de Innovación	1 vez al mes	Mensual	1 persona por proceso
2	% de participación en capacitaciones de innovación	80%	Mensual	Gerente de innovación y Tecnología
3	% de participación del personal en ejecución del programa	50%	Mensual	Gerente de innovación y Tecnología
4	# ideas creación productos y/o servicio	3	Mensual	Gerente de innovación y Tecnología
5	# de ideas de innovación de mejora implementadas	6	Mensual	Gerente de innovación y Tecnología
6	Ideas de experimentación	1	Mensual	Gerente de innovación y Tecnología

6. ANEXOS

6.1. TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD

Como se ha visto a lo largo del presente documento, un proceso de innovación implica organización y planificación por parte del comité de innovación, qué será el encargado de tomar las decisiones del proceso. Además de esto, el **líder** también deberá conocer cómo potenciar la creatividad de los integrantes del comité y del equipo de trabajo para generar ideas innovadoras capaces de convertirse en mejoras para la empresa.

El objetivo de estimular la capacidad creativa de los colaboradores será poder desarrollar habilidades para abandonar las fórmulas y esquemas mentales habituales para llegar a soluciones diferentes y creativas que permitan resolver un determinado problema.

Fomentar la creatividad como herramienta para la producción de ideas

A continuación, se muestran una serie de prácticas y técnicas grupales para fomentar la creatividad en equipos de trabajo.

- a) **BRAINSTORMING** Quizá es la técnica más conocida para generar ideas. En esta práctica, se anima a los participantes a que propongan ideas de cualquier tipo para dar solución a un problema planteado, no efectuando ningún tipo de crítica o censura ante cualquier idea, por disparatada o absurda que parezca.
- b) **BRAINWRITING:** Técnica parecida a la anterior pero que combina ideas individuales y grupales. Esta práctica consiste en escribir en un papel en blanco ideas y soluciones para un problema planteado durante unos minutos. Al finalizar el tiempo, se pasa el papel al compañero de al lado para que éste lea las ideas y las complete a partir de lo que está escrito. Tras varias rondas se ponen todas en común y valoran individualmente, eligiendo la más votada.
- c) **LOS 6 SOMBREROS** Técnica para generar ideas consistentes en observar el problema desde diferentes perspectivas. Consiste en ofrecer soluciones en base al color del sombrero que se tenga en cada momento. Todos los participantes deberán pasar por todos los sombreros.

Los colores representan un tipo de pensamiento:

- i. Sombrero blanco: ofrecer ideas en base al conocimiento, información real, datos...
 - ii. Sombrero negro: sentido crítico y objetivo. Ofrecer soluciones con precaución, pensando en lo que puede salir mal.
 - iii. Sombrero verde: pensamiento creativo e imaginativo. Propuesta de ideas nuevas y originales.
 - iv. Sombrero rojo: ofrecer soluciones provocadas por un pensamiento basado en las emociones y sentimientos más que en la razón. Pensamiento movido por la intuición.
 - v. Sombrero azul: reflexivo. Pensamiento basado en la planificación. Ofrecer soluciones en base a los demás sombreros, atento a todas las opiniones para extraer la más adecuada.
 - vi. Sombrero amarillo: optimismo. Actitud positiva hacia la solución ofrecida, incluyendo valores y beneficios que respaldan la idea. Pensamiento movido por el convencimiento y optimismo.
- d) **IDENTIFICACIÓN O EMPATÍA:** Esta práctica consiste en ofrecer soluciones a un problema poniéndose en el lugar de otra persona, ayudando con ello a ofrecer diferentes puntos de vista. Teniendo en cuenta los diferentes roles que intervienen en la actividad empresarial (jefe, empleado, gerente, director, proveedor, socio, empleado, administrativo, cliente...), cada miembro del grupo deberá ofrecer diferentes soluciones en base a cómo percibe las cosas, cómo piensa o cómo actúa cada uno de los papeles que le toque en cada turno. De esta forma, se tienen diferentes percepciones del problema, lo que ayuda a la generación de nuevas ideas.
- e) **SCAMPER:** Esta técnica consiste en plantear las preguntas SCAMPER para dar solución a un problema.
- S – sustitución: solución al problema sustituyendo procedimientos, procesos, productos, servicios, personal.
 - C – combinación: solución complementando ideas, conceptos, temas o con elementos externos.
 - A – adaptación: generación de ideas adaptando y adecuando soluciones a otros contextos o entornos.
 - M – modificación: solución basada en la transformación de un producto o servicio, de una idea, proceso.
 - P – poner en otros usos: propuestas para introducir o modificar usos explorando diferentes opciones.

E – eliminación: ideas extraídas de la sustracción de conceptos, elementos del problema.

R – reordenación: solución al problema invirtiendo procesos, roles, proponiendo soluciones opuestas, rediseñando opciones.

- f) **MAPAS MENTALES:** Se trata de explorar la solución de un problema. Para ello se plasma el objetivo o problema en el centro de un papel del que se sacan “ramificaciones” relacionadas con el problema: palabras, imágenes, conceptos, alternativas, soluciones... Los mapas mentales ayudan a mejorar la visión global del problema y poder ofrecer así, soluciones para las diferentes dimensiones del problema.
- g) **LISTADO DE ATRIBUTOS:** Esta técnica se emplea especialmente para sesiones de creatividad en las que se tienen como objetivos, buscar, o mejorar, servicios, procesos o productos. Como primer paso, se deben escribir una lista con los atributos actuales que presenta el producto o servicio, para después complementarla con otras características y atributos que lo mejoren.
- h) **PARECIDOS** Técnica en la que se pone en paralelo o comparación los problemas planteados con otras disciplinas y en otras circunstancias. Para ello, primero se parte del conocimiento del problema y se plantean las primeras soluciones. La segunda fase de esta técnica se centra en ofrecer soluciones al mismo problema, pero planteado en circunstancias diferentes, cambiando variables, comparándolo con otros problemas parecidos. En el tercer y último paso se centrará en analizar y seleccionar las mejores ideas generadas.

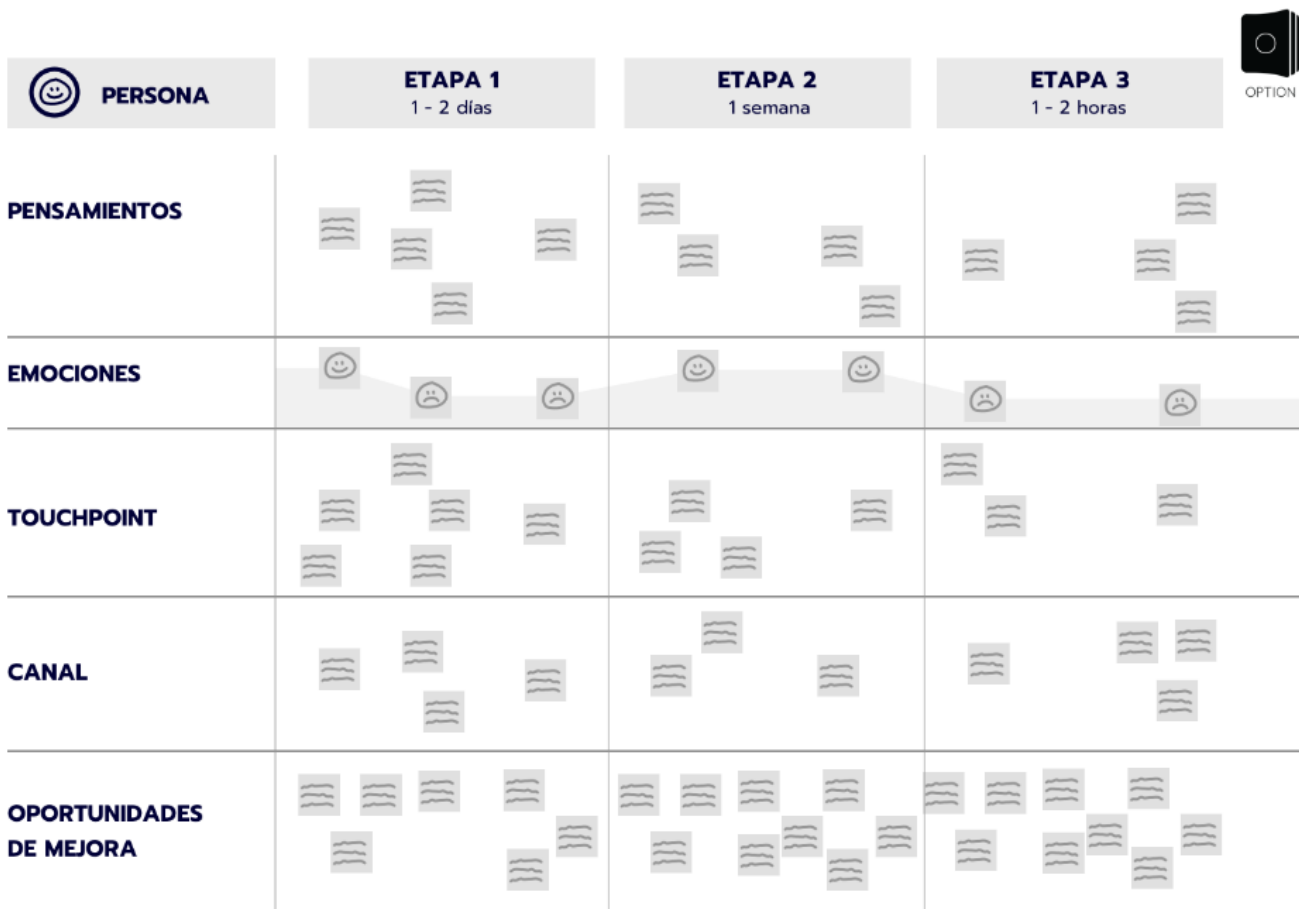
6.2. Journey Map

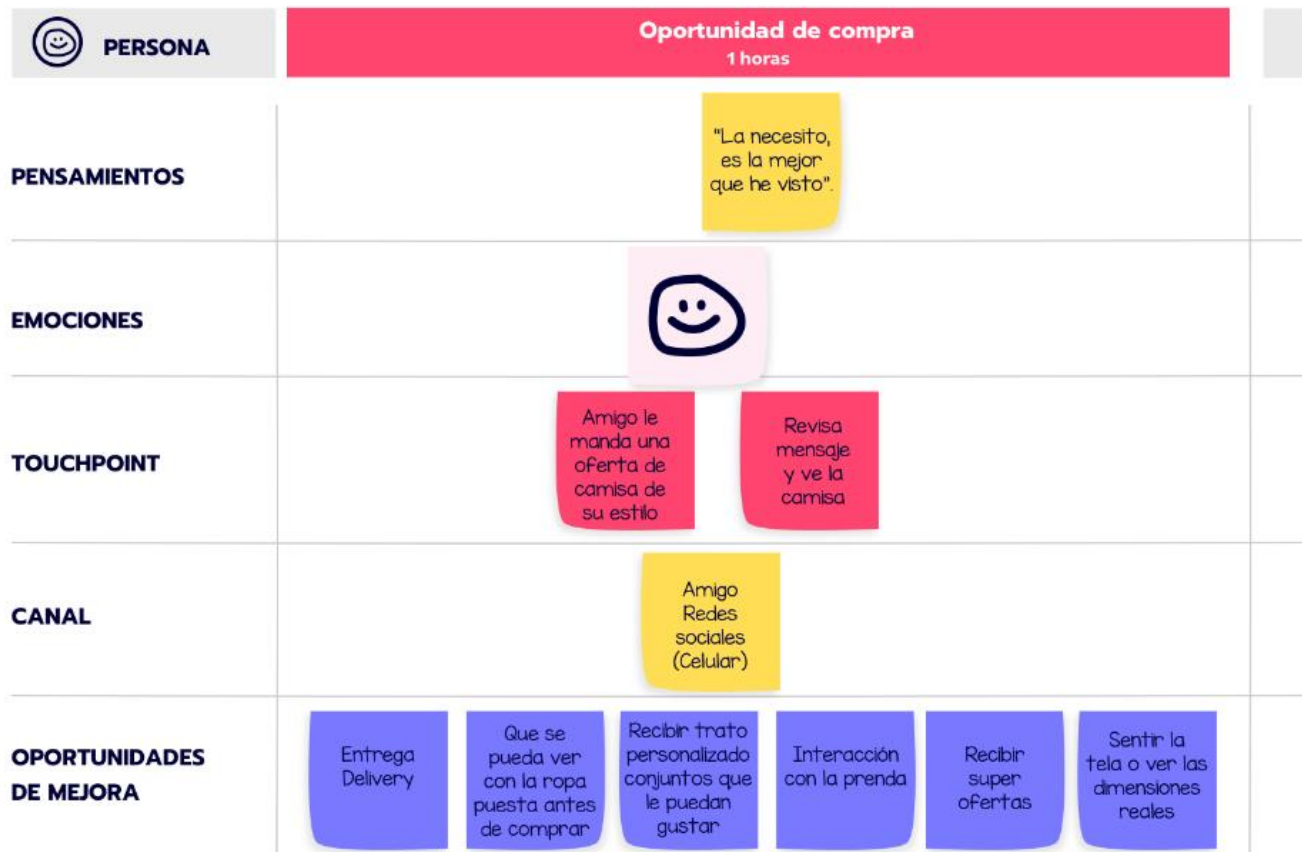
- a) **Pensamientos:** Como bien sabemos, las personas solemos decir algo y pensar otra cosa, por eso, esta sección se enfoca en lo que el usuario realmente siente, por ejemplo: “Lo necesito en mi vida”, “Que lata hacer esto”, “Me parece interesante”, todo aquello que el usuario pueda pensar al realizar una interacción.
- b) **Emociones:** Se retrata cómo se siente emocionalmente el usuario. Esta sección sirve para graficar la emocionalidad producida por el usuario, por ejemplo, puede partir frustrado, y terminar alegre. Frente a esto, una solución podría ser mejorar el inicio del proceso y así tener una experiencia ideal.
- c) **Touchpoint:** Los touchpoints son todas las acciones o interacciones que tiene el usuario con nuestro producto/servicio, estos están orientados a las necesidades del

cliente. Para empezar, debes definir qué es lo que hace que el usuario necesite nuestro producto/servicio, por ejemplo: nuestro usuario ve en publicidad nuestro producto y le llama la atención, ¿qué hace? ¿cómo lo hace? ¿por qué lo hace? ¿dónde lo hace?, todas esas respuestas se escriben en los post-it y se insertan en el mapa.

- d) **Canal:** Aquí definimos a los actores involucrados vinculados con el canal que utilizan, celular, web, redes sociales, telefónico, presencial, etc.
- e) **Oportunidades de mejora:** Como el nombre lo dice, aquí se escriben todas las ideas de mejora según el touchpoint y todo lo definido, aquí lo esencial es que se genere una lluvia de ideas que se abarquen todos tipos de soluciones, aunque sean utópicas (no hay ideas tontas).

Según este ejemplo podemos percibir que a partir de una simple acción pueden surgir muchas oportunidades de mejora, por lo que te invitamos a no limitarte con lo que existe, siempre existirá algo por mejorar, piensa en grande.





Ejemplo

7. DOCUMENTOS Y REGISTROS ASOCIADOS

7.1. Documentos de origen interno

✓ F-IN-001 Inventario de ideas

7.2. Documentos de origen externo

Los que aplique para cada idea fortalecida o en etapa de experimentación.

8. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha de aprobación	Versión	Descripción de cambio
Septiembre 2018	01	Creación del documento
Mayo 2020	02	Ajustes y reestructuración del programa
Marzo 2021	03	Cambio en el detalle de las etapas
Agosto 2021	04	Reestructuración general del programa
Enero 2024	05	Reestructuración de programa, se cambia el código de procedimiento a programa.

Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: Comité de innovación	Nombre: Simón Franco
Cargo: Comité de innovación	Cargo: Gerencia Estratégica
Fecha: diciembre 2023	Fecha: enero 2024